ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο Ρόλος του Προϊσταμένου στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση

Νέα μορφή Διοίκησης Δημοσίων Υπηρεσιών

- Ο προϋπολογισμός ανά κωδικό αντικαθίσταται από προϋπολογισμό προγραμμάτων
- Κέντρο της δημόσιας διοικητικής λειτουργίας, η διοίκηση προγραμμάτων
- Διαμορφώνονται ετήσιοι στόχοι αποτελεσματικότητας για κάθε πρόγραμμα που περιλαμβάνουν τόσο ποιοτικούς όσο και ποσοτικούς στόχους.

- Στο πλαίσιο αυτό ο αλλάζει ο ρόλος του προϊσταμένου, καθώς αυτός πια, θα πρέπει ως ηγέτης να οδηγήσει την ομάδα του στην επίτευξη συγκεκριμένων μετρήσιμων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων.
- Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να επιμερίζονται για κάθε ένα υπάλληλο ξεχωριστά στην αρχή του χρόνου από τον προϊστάμενο με τη συνεργασία όλων των υπαλλήλων.

Για να μπορέσει ο Προϊστάμενος να πετύχει στο νέο του αυτό ρόλο θα πρέπει :

- Να ενισχύει του μηχανισμούς μάθησης, εκπαίδευσης και επικοινωνίας εντός της ομάδας του
- Να υποστηρίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα μέλη της ομάδας του.
- Να αναπτύξει μηχανισμούς μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εργασίας της ομάδας του και των μελών της

- Να μεταφέρει με καθαρό τρόπο την αποστολή της ομάδας του τόσο στα μέλη της όσο και στους πολίτες και άλλους ενδιαφερόμενους.
- Να αναπτύξει μια υποστηρικτική κουλτούρα με έμφαση στην ομαδική εργασία, τη συμμετοχή, την ανταμοιβή και την αναγνώριση
- Να αναδείξει τις ηγετικές του ικανότητες παρακινώντας, ενδυναμώνοντας, καθοδηγώντας και δίνοντας όραμα στα μέλη της ομάδας του.

- Τα τελευταία 10 χρόνια το ενδιαφέρον για την ηγεσία και τους ηγέτες έχει αυξηθεί εκθετικά σε παγκόσμια κλίμακα. Απλοί άνθρωποι γοητεύονται από την ιδέα του ηγέτη και ζητούν πληροφορίες για το αν οι ηγέτες γεννιούνται η γίνονται και αν γίνονται, πως γίνονται;
- Μεγάλοι οργανισμοί και επιχειρήσεις αναζητούν ανθρώπους με ηγετικές ικανότητες πιστεύοντας ότι άνθρωποι με τέτοιες ικανότητες αποτελούν σημαντικά περιουσιακά στοιχεία για αυτούς.
- Πανεπιστήμια και άλλα ακαδημαϊκά ινστιτούτα ανά τον κόσμο διαμορφώνουν ειδικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων. (Πολλά μεταπτυχιακά προγράμματα στη διοίκηση επιχειρήσεων πχ δεν αναφέρονται ως προγράμματα ανάπτυξης managers αλλά ηγετών βλ Harvard Business School MBA, MBA Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών)
- Το ενδιαφέρον αυτό υποστηρίζεται από ένα πλήθος επιστημονικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν και συνεχίζουν να πραγματοποιούνται. Μια επισκόπηση των ερευνών αυτών δείχνει ότι υπάρχει μια ευρεία ποικιλία θεωρητικών μοντέλων εξήγησης της ηγετικής διαδικασίας.
- Κάποιοι ερευνητές θεωρούν το ηγετικό φαινόμενο ως προσωπικό χαρακτηριστικό, άλλοι ως συμπεριφορικό χαρακτηριστικό, ενώ άλλοι υιοθετούν μια σχεσιακή άποψη του φαινομένου.

- Συνοψίζοντας όλες τις απόψεις που διατυπώνονται στο πλαίσιο των επιστημονικών ερευνών που διενεργούνται, σχηματίζουμε την εικόνα της ηγετικής διαδικασίας ως μιας διαδικασίας πολύ περισσότερο νοητικά εκλεπτυσμένης και σύνθετης από την απλοϊκή άποψη που παρουσιάζεται στα ευρείας κατανάλωσης βιβλία ηγεσίας (πχ πως θα γίνετε σε μια ώρα ηγέτες κλπ)

- Αντίθετα με τους πολλούς τρόπους θεώρησης και ορισμού του ηγετικού φαινομένου, υπάρχει ένα κοινό συστατικό στοιχείο σχεδόν σε όλες αυτές τις ταξινομήσεις του. Το στοιχείο αυτό είναι ότι η ηγετική διαδικασία είναι μια διαδικασία επιρροής ομάδων ατόμων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Το άτομο εκείνο πού έχει τη δυνατότητα αυτής της επιρροής είναι ο ηγέτης.

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (TRAIT APPROACH).

- Η προσέγγιση του ηγετικού φαινομένου μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη υπήρξε μια από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες μελέτης του. Στις αρχές του 20 ου αιώνα τα προσωπικά πορτραίτα ηγετών μελετήθηκαν σε βάθος.

- Σκοπός των μελετών αυτών ήταν ο καθορισμός των χαρακτηριστικών εκείνων τα οποία έκαναν κάποιους μεγάλους ηγέτες. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν ονομάστηκαν θεωρίες «μεγάλων ανδρών» επειδή επικεντρώνονταν στον προσδιορισμό των εσωτερικών ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών μεγάλων κοινωνικών, πολιτικών και στρατιωτικών ηγετών (Μ. Αλέξανδρος, Ναπολέων, Μαχάτμα Γκάντι κλπ).

- Ήταν ευρέως αποδεκτό ότι μόνο οι μεγάλοι ηγέτες διέθεταν ηγετικά χαρακτηριστικά και οι έρευνες που γίνονταν επικεντρώνονταν στο ποιά ακριβώς ήταν αυτά τα οποία και τους διαφοροποιούσαν από τους υπόλοιπους κοινούς ανθρώπους.

- Στα μέσα του 20ου αιώνα, η προσέγγιση αυτή αμφισβητήθηκε έντονα από έρευνες τα πορίσματα των οποίων έδειξαν ότι δεν υπάρχουν καθολικά ηγετικά προσωπικά χαρακτηριστικά.
- Σε μια μεγάλη έρευνα του μάλιστα ο Stogdill (1948) υποστήριξε ότι δεν υπάρχει ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους υπόλοιπους κοινούς ανθρώπους σε μια σειρά διαφορετικών συνθηκών. Ένα άτομο με συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά που είναι ηγέτης κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να μην είναι αν οι συνθήκες αυτές αλλάξουν.
- Οι ερευνητές της περιόδου αυτής ισχυρίστηκαν ότι αν και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι σημαντικά αυτά θα πρέπει να εξεταστούν στο πλαίσιο των συγκεκριμένων συνθηκών που η ηγετική διαδικασία κάθε φορά εξελίσσεται.

- Πρόσφατα υπήρξε μια αναβίωση του ενδιαφέροντος για την προσέγγιση του ηγετικού φαινομένου μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη με την δημοσίευση μελετών πού εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη επηρεάζουν την ηγετική διαδικασία. Οι Kirkpatrick και Locke (1991) μάλιστα ισχυρίστηκαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι στην πραγματικότητα ξεχωριστοί άνθρωποι από πολλές απόψεις.

- Το αυξημένο ενδιαφέρον μάλιστα για την προσέγγιση αυτή του ηγετικού φαινομένου μπορεί να ειδωθεί και στην έμφαση που δίνεται από πολλούς μελετητές στην οραματική και χαρισματική ηγεσία.

- Εν συντομία μπορούμε να πούμε ότι η προσέγγιση του ηγετικού φαινομένου μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών απασχολεί και σήμερα ένα μεγάλο αριθμό μελετητών και ερευνητών του ηγετικού φαινομένου. Η προσέγγιση αυτή ξεκίνησε δίνοντας έμφαση στις ιδιότητες μεγάλων προσωπικοτήτων, μετά μετατοπίστηκε για να συμπεριλάβει την επίδραση των συνθηκών στην ηγετική διαδικασία και τελευταία μετατοπίστηκε πάλι πίσω στον κρίσιμο ρόλο των προσωπικών χαρακτηριστικών στην επιτυχημένη ηγεσία.

- Από τα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών που διεξήχθησαν κατά τη διάρκεια όλου του 20ου αιώνα ταυτοποιήθηκε μια ομάδα προσωπικών χαρακτηριστικών που συσχετίζεται θετικά με την επιτυχημένη ηγεσία.

  Τα προσωπικά αυτά χαρακτηριστικά είναι :

- ***Νοημοσύνη***
- Η νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με το ηγετικό φαινόμενο. Η συσχέτιση αυτή υποστηρίχθηκε τελευταία από τους Zaccaro, Kemp, Bader (2004) οι οποίοι αναλύοντας πρόσφατες μελέτες βρήκαν ότι οι ηγέτες έχουν υψηλότερη νοημοσύνη από τους υπόλοιπους. Ταυτόχρονα όμως έρευνες έδειξαν ότι οι διανοητικές ικανότητες των ηγετών δεν πρέπει να διαφέρουν πάρα πολύ από εκείνες των συνεργατών τους γιατί τότε η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται δύσκολη και η συνεργασία τους αναποτελεσματική.

- ***Αυτοπεποίθηση***
- Η αυτοπεποίθηση είναι ένα προσωπικό χαρακτηριστικό που βοηθάει κάποιον να είναι επιτυχημένος ηγέτης. Αυτοπεποίθηση είναι η εμπιστοσύνη κάποιου στις ικανότητές του. Περιλαμβάνει τις έννοιες της αυτοεκτίμησης και της επιβεβαίωσης και της πίστης στη μοναδικότητά του. Η ηγετική διαδικασία είναι μια διαδικασία επιρροής άλλων ατόμων και η αυτοπεποίθηση του ηγέτη τον βοηθάει να αισθάνεται ότι επηρεάζει τους άλλους στην σωστή κατεύθυνση και με τον κατάλληλο τρόπο.
- ***Αποφασιστικότητα***
- Η αποφασιστικότητα είναι χαρακτηριστικό πολλών ηγετών. Η αποφασιστικότητα είναι η επιθυμία ολοκλήρωσης του έργου που έχει αναλάβει ο ηγέτης. Περιλαμβάνει την πρωτοβουλία, την επιμονή, την κυριαρχία, και την ενεργητικότητα. Οι άνθρωποι με αποφασιστικότητα επιθυμούν να επιβάλλονται, είναι προβλεπτικοί και έχουν την ικανότητα να επιμένουν παρόλα τα εμπόδια που συναντούν. Οι αποφασιστικοί άνθρωποι εμφανίζουν έντονες τάσεις κυριαρχίας στις περιπτώσεις εκείνες που οι γύρω τους έχουν ανάγκη κατευθύνσεων και προσανατολισμού.

- ***Ακεραιότητα***
- Η ακεραιότητα είναι ένα άλλο σημαντικό ηγετικό χαρακτηριστικό. Η ακεραιότητα συμπεριλαμβάνει την τιμιότητα και την αξιοπιστία. Άνθρωποι που είναι αφοσιωμένοι σε υψηλές αρχές και αξίες και αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους χαρακτηρίζονται ως ακέραιοι άνθρωποι. Οι ηγέτες που είναι ακέραιοι εμπνέουν εμπιστοσύνη στους άλλους επειδή κάνουν ότι λένε ότι θα κάνουν. Ουσιαστικά η ακεραιότητα κάνει τον ηγέτη πειστικό και άξιο της εμπιστοσύνης μας.

- ***Κοινωνικότητα***
- Το τελευταίο προσωπικό χαρακτηριστικό που είναι σημαντικό για τους ηγέτες είναι η κοινωνικότητα. Η κοινωνικότητα είναι η ροπή ενός ατόμου προς ευχάριστες κοινωνικές συναναστροφές. Οι ηγέτες που είναι κοινωνικοί είναι επίσης φιλικοί, εξωστρεφείς, ευγενικοί, διπλωμάτες και διακριτικοί. Είναι επίσης ευαίσθητοι στις ανάγκες των άλλων και δείχνουν ενδιαφέρον για την ευημερία τους.

- Αν και η ανάλυση που κάναμε επικεντρώθηκε σε 5 σημαντικά προσωπικά χαρακτηριστικά, χρειάζεται να τονίσουμε ότι δεν είναι τα μόνα που αναδείχθηκαν από τις έρευνες. Υπάρχουν και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που συσχετίστηκαν από διάφορους ερευνητές με την αποτελεσματική ηγεσία, θα πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι σύμφωνα με όλους τους ερευνητές αυτά τα 5 χαρακτηριστικά συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση της ηγετικής προσωπικότητας.
- Υπάρχουν πολλά θετικά σημεία στην προσέγγιση μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών. Πρώτα από όλα ταιριάζει απόλυτα με την ευρύτατα διαδεδομένη ιδέα ότι οι ηγέτες είναι ιδιαίτερα άτομα που ανοίγουν δρόμους στην κοινωνία. Δεύτερον, πολλές έρευνες επιβεβαιώνουν τη θεωρητική της βάση. Τρίτον, με την επικέντρωση αποκλειστικά στον ηγέτη παρέχεται μια σε βάθος κατανόηση του ηγετικού συστατικού της ηγετικής διαδικασίας. Τέταρτον, βρίσκεται στη βάση ανάπτυξης διάφορων εργαλείων αξιολόγησης προσωπικότητας με τη βοήθεια των οποίων μπορεί κάθε ενδιαφερόμενος να αξιολογήσει τα δικά του ηγετικά χαρακτηριστικά.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (SKILLS APPROACH)

- Η προσέγγιση του ηγετικού φαινομένου μέσω των ικανοτήτων του ηγέτη υιοθετεί και αυτή μια ηγετο-κεντρική οπτική (όπως και η προσέγγιση μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών). Στην προσέγγιση αυτή πάντως μετατοπίζουμε την προσοχή μας από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη , στις δεξιότητες και τις ικανότητες του ηγέτη . Αν και η προσωπικότητα αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του ηγετικού φαινομένου, η προσέγγιση μέσω των ικανοτήτων υπαινίσσεται ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες ενός ηγέτη είναι απαραίτητες για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.
- Η προσέγγιση μέσω των ικανοτήτων των ηγετών δίνει έμφαση στο τι οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν ενώ η προσέγγιση μέσω προσωπικών χαρακτηριστικών στο ποιοι είναι ηγέτες.
- Οι ηγετικές ικανότητες ορίζονται στην προσέγγιση αυτή σαν ο κατάλληλος και απαραίτητος συνδυασμός γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιτυχία ενός στόχου. Οι ηγετικές αυτές ικανότητες μπορούν να αποκτηθούν και οι ηγέτες μπορεί να εκπαιδευτούν στην ανάπτυξή τους

Τεχνικές Ικανότητες

- Είναι η γνώση των μεθόδων, διαδικασιών , τεχνικών για την ολοκλήρωση ενός εξειδικευμένου έργου/ δραστηριότητας.
- Οι τεχνικές ικανότητες είναι πάρα πολύ σημαντικές στα χαμηλά και μεσαία επίπεδα ηγεσίας ενός οργανισμού, ενώ τα υψηλά επίπεδα ηγεσίας αφήνουν σε ικανούς υφισταμένους το χειρισμό των τεχνικών ζητημάτων.
- ***Διαπροσωπικές Ικανότητες***
- Με τον όρο διαπροσωπικές ικανότητες εννοούμε τη γνώση και την ικανότητα κάποιου να εργάζεται με άλλους. Οι διαπροσωπικές ικανότητες είναι εντελώς διαφορετικές από τις τεχνικές οι οποίες αναφέρονται στην ικανότητα εργασίας με αντικείμενα. Οι διαπροσωπικές ικανότητες είναι οι ικανότητες εκείνες που βοηθούν έναν ηγέτη να εργάζεται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του, τους ομοιόβαθμους του και τους ανωτέρους του ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι ηγέτες με διαπροσωπικές ικανότητες προσαρμόζουν τις ιδέες τους σε αυτές των άλλων. Ακόμη δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι εκτός του ότι αισθάνονται άνετα και ασφαλείς ενθαρρύνονται να αναπτύξουν πρωτοβουλίες στα θέματα που τους αφορούν. Ένας ηγέτης με διαπροσωπικές ικανότητες είναι ευαίσθητος στις ανάγκες των άλλων τις οποίες και λαμβάνει υπόψη στις αποφάσεις του.
- Οι διαπροσωπικές ικανότητες είναι πολύ σημαντικές και στα τρία επίπεδα ηγεσίας

Διανοητικές Ικανότητες

- Οι διανοητικές ικανότητες είναι οι ικανότητες που έχει κάποιος να σκέφτεται και να επεξεργάζεται ιδέες και έννοιες. Ένας ηγέτης με διανοητικές ικανότητες μπορεί με μεγάλη άνεση να συζητά και να αναλύει τον τρόπο και τη δομή συγκρότησης ενός οργανισμού, ενώ επεξεργάζεται με μεγάλη ευκολία αφηρημένες ιδέες και υποθετικές έννοιες.
- Οι διανοητικές ικανότητες είναι πολύ σημαντικές στη δημιουργία του οράματος και του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού.
- Οι διανοητικές ικανότητες είναι πολύ σημαντικές στα υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας. Αν τα άτομα στα υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας δεν διαθέτουν διανοητικές ικανότητες τότε διακυβεύεται η ύπαρξη και η συνέχεια του ίδιου του οργανισμού. Οι διανοητικές ικανότητες είναι επίσης σημαντικές στα μεσαία επίπεδα ηγεσίας, όσο όμως κατεβαίνουμε την κλίμακα γίνονται όλο και λιγότερο σημαντικά.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (STYLE APPROACH)

- Η προσέγγιση μέσω του στυλ ηγεσίας (ηγετικής συμπεριφοράς) επικεντρώνεται στη συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτό τη διαφοροποιεί εντελώς , τόσο από την προσέγγιση μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη (trait approach) που επικεντρώνεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και από αυτήν μέσω των ικανοτήτων του ηγέτη (skills approach) που επικεντρώνεται στις επίκτητες ικανότητές του. Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται αποκλειστικά στο τι οι ηγέτες κάνουν και πως το κάνουν.
- Οι ερευνητές που μελέτησαν την ηγετική συμπεριφορά (στυλ ηγεσίας) βρήκαν ότι χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

- Την ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον

Η ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον διευκολύνει την επιτυχία ενός σκοπού , βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να πετύχουν τους στόχους τους

- Την ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις

  Η ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις βοηθά τους υφισταμένους να αισθάνονται άνετα με τους εαυτούς τους, μεταξύ τους και με το έργο που επιτελούν.

- Ο κύριος σκοπός της προσέγγισης μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η εξήγηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να συνδυάσουν τους δύο τύπους ηγετικής συμπεριφοράς ώστε να επηρεάσουν τις προσπάθειες των υφισταμένων τους στην κατεύθυνση της επιτυχίας ενός έργου.

- Στις δεκαετίες του ΄50 και του ΄60 ένας μεγάλος αριθμός ερευνών διεξήχθη τόσο από ερευνητές του Πανεπιστημίου του Ohio όσο και του Michigan με σκοπό να καθοριστεί ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες θα έπρεπε να συνδυάσουν την προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις συμπεριφορά τους με την συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον ώστε η επίδραση τους (των συμπεριφορών αυτών) να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Κάποια ευρήματα ανέδειξαν τη σημασία ένας ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στον ίδιο υψηλό βαθμό τόσο στο καθήκον όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις ανεξαρτήτως των συνθηκών, τα αποτελέσματα της πλειοψηφίας των ευρημάτων παρέμειναν αντιφατικά.

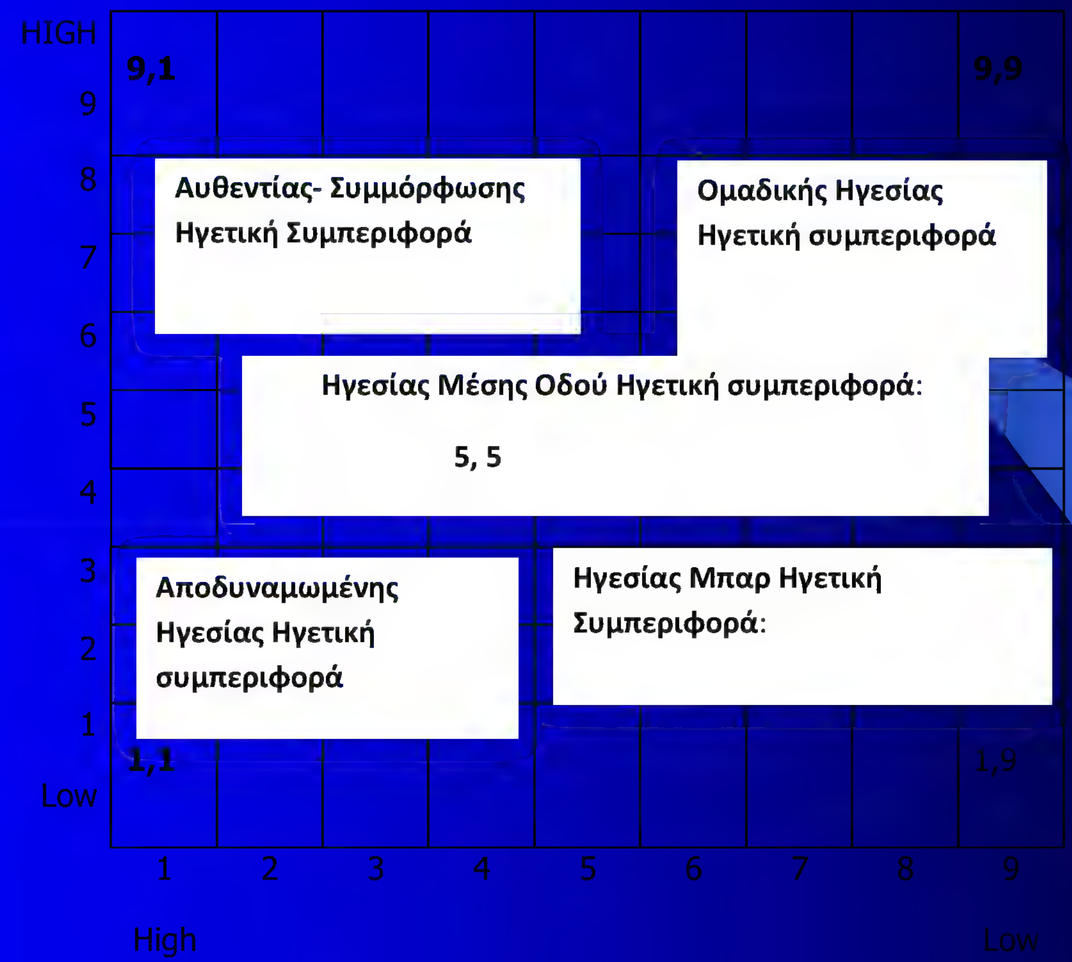
Το Διοικητικό (Ηγετικό) Πλέγμα των Blake- Mouton

- Το πιο γνωστό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς είναι το Διοικητικό Πλέγμα που πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές τις δεκαετίας του ΄60 και το οποίο έκτοτε έχει βελτιωθεί και αναθεωρηθεί αρκετές φορές.

- Το Διοικητικό Πλέγμα που έχει μετονομαστεί ως Ηγετικό Πλέγμα σχεδιάστηκε για να εξηγήσει πως οι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς τους να επιτύχουν να στόχους τους μέσω τόσο του ενδιαφέροντος τους για τους ανθρώπους όσο και του ενδιαφέροντος τους για την παραγωγή
- Το Ηγετικό Πλέγμα συνδέει το ενδιαφέρον για την παραγωγή με το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους με τη βοήθεια ενός μοντέλου δυό κάθετων μεταξύ τους αξόνων. Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τα αποτελέσματα και ο κάθετος το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους.

- Σε κάθε άξονα χαράζουμε μια 9 βάθμια κλίμακα σημείων στην οποία το σημείο 1 αντιπροσωπεύει το ελάχιστο ενδιαφέρον και το 9 το μέγιστο ενδιαφέρον.

- Αν συνδέσουμε τα διάφορα σημεία των αξόνων μεταξύ τους τότε 5 σημαντικές ηγετικές συμπεριφορές απεικονίζονται στο Ηγετικό Πλέγμα:


HIGH
9,1
9,9
9
8
7
6
5
4
3
2
1
Low
Αυθεντίας- Συμμόρφωσης Ηγετική Συμπεριφορά
Ομαδικής Ηγεσίας Ηγετική συμπεριφορά
Ηγεσίας Μέσης Οδού Ηγετική συμπεριφορά:
5, 5
Αποδυναμωμένης Ηγεσίας Ηγετική συμπεριφορά
Ηγεσίας Μπαρ Ηγετική Συμπεριφορά:
1,1
1,9
1 2 3 4 5 6 7 8 9
High
Low

- Αυθεντίας – Συμμόρφωσης (9,1)
  Η (9,1) ηγετική συμπεριφορά δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στις απαιτήσεις του έργου ενώ δίνεται μικρότερη έμφαση στους ανθρώπους οι οποίοι χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για την εκτέλεση του έργου. Η επικοινωνία του ηγέτη με τους υφισταμένους περιορίζεται στις οδηγίες για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών .

- Ηγεσίας Μπάρ (1,9) (Country Club Management)
  Η (1,9) ηγετική συμπεριφορά αντιπροσωπεύει ένα χαμηλό ενδιαφέρον για την επιτυχία του έργου συνδυασμένο με ένα υψηλό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ηγέτες με αυτή τη συμπεριφορά προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα όντας συναινετικοί, πρόθυμοι για κάθε βοήθεια και ευχάριστοι.

- Αποδυναμωμένης Ηγεσίας (Impoverished Management) (1,1)
  Η (1,1) ηγετική συμπεριφορά είναι αντιπροσωπευτική ενός ηγέτη με κανένα ενδιαφέρον ούτε για το έργο ούτε για τους ανθρώπους. Ο τύπος του ηγέτη αυτού έχει μικρή επαφή με τους υφισταμένους του και περιγράφεται ως αδιάφορος, παραιτημένος και απαθής.

- Ηγεσίας της Μέσης Οδού (Middle of the Road Management) (5,5)

Η (5,5) ηγετική συμπεριφορά περιγράφει ηγέτες που είναι συμβιβαστικοί, που έχουν ένα μέτριο ενδιαφέρον για το έργο και ένα μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που το υλοποιούν. Για να επιτύχει ισορροπία ο 5,5 ηγέτης αποφεύγει τις συγκρούσεις και στοχεύει σε μέτρια επίπεδα παραγωγής και διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτός ο τύπος του ηγέτη περιγράφεται συχνά ως συμφεροντολόγος που επιδιώκει τη μέση οδό, τις ήπιες διαφωνίες και απαρνείται τις όποιες πεποιθήσεις του.

- Ομαδική Ηγεσία (Team Management) (9,9)

Η (9,9) ηγετική συμπεριφορά δίνει εξίσου μεγάλη έμφαση στο έργο και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Προάγει σε μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή και την ομαδική εργασία και επιτυγχάνει τη δέσμευση των εργαζομένων στο έργο.

- Οι Blake και Mouton σημειώνουν ότι κάθε άνθρωπος έχει μια κυρίαρχη ηγετική συμπεριφορά στο πλέγμα την οποία και χρησιμοποιεί στις περισσότερες των περιστάσεων, και μια αναπληρωματική. Η αναπληρωματική συμπεριφορά είναι αυτή που θα χρησιμοποιήσει κάποιος όταν βρεθεί κάτω από πίεση και διαπιστώσει ότι η συνηθισμένη του (κυρίαρχη) συμπεριφορά δεν είναι καθόλου αποτελεσματική.

- Κάνοντας μια συνολική επισκόπηση της θεωρίας μπορούμε να πούμε ότι η προσέγγιση μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς δεν είναι μια καλά επεξεργασμένη θεωρία που παρέχει ένα οργανωμένο σύνολο οδηγιών για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Περισσότερο η προσέγγιση αυτή παρέχει με την ευρεία έννοια ένα πολύτιμο πλαίσιο αξιολόγησης της ηγεσίας με την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς στις δύο διαστάσεις της (καθήκον , ανθρώπινες σχέσεις).

- Η προσέγγιση αυτή επίσης υπενθυμίζει στους ηγέτες ότι η επίδραση τους στους άλλους λαμβάνει χώρα σε δύο διαστάσεις.

Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ (SITUATIONAL APPROACH)

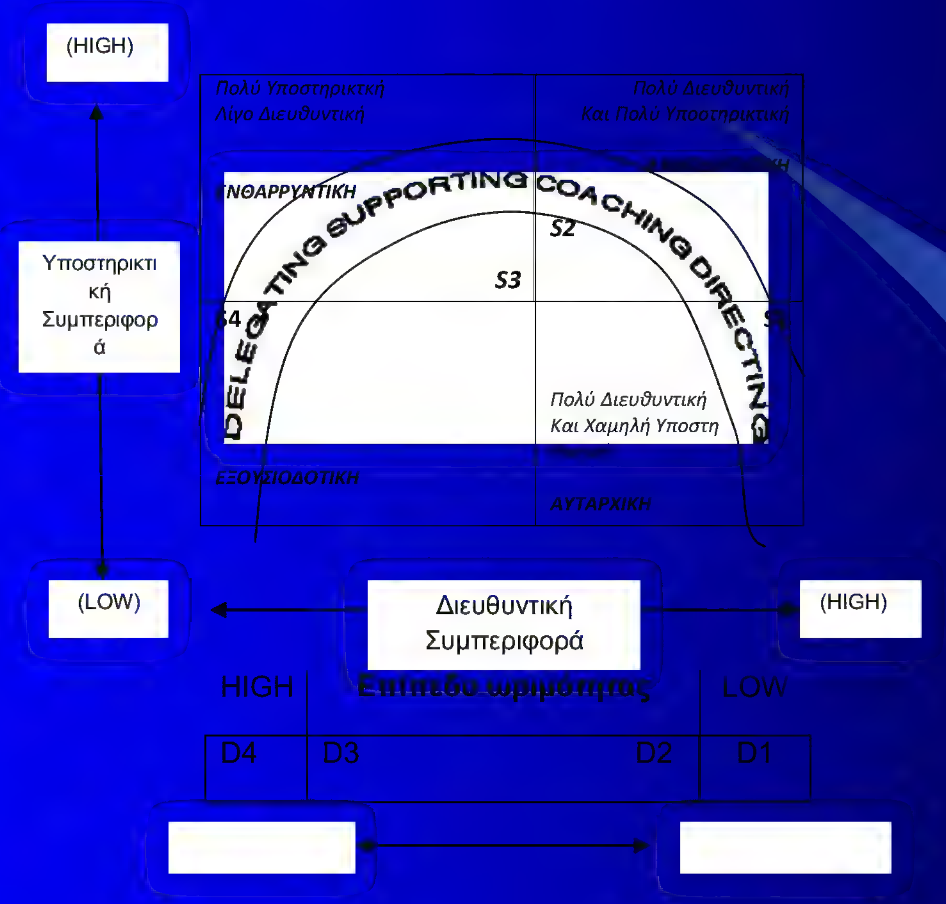
- Μια από τις περισσότερο γνωστές προσεγγίσεις στο ηγετικό φαινόμενο είναι η καταστασιακή προσέγγιση (situational approach) που προτάθηκε για πρώτη φορά από τους Hersey και Blanchard (1969a).
- Ο συλλογισμός στον οποίο βασίζεται η θεωρία αυτή είναι ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν και διαφορετικά είδη ηγεσίας. Από την άποψη αυτή ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις διάφορες καταστάσεις που συναντάει.
- Η καταστασιακή ηγεσία τονίζει ότι η ηγετική συμπεριφορά έχει δύο διαστάσεις την διευθυντική (προσανατολισμένη στο έργο) και την υποστηρικτική (προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις) .
- Για να καθορίσει ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά σε κάθε κατάσταση ο ηγέτης πρέπει να αξιολογήσει τους υφισταμένους του στο: α) αν μπορούν β) αν θέλουν να κάνουν το έργο που τους έχει ανατεθεί.

- Η συγκεκριμένη προσέγγιση απαιτεί από τον ηγέτη να προσαρμόζει την ηγετική του συμπεριφορά στις ικανότητες και στο ενδιαφέρον των υφισταμένων του.
- Αποτελεσματικοί ηγέτες είναι μόνο εκείνοι που αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε αυτές.
- Οι ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να ταξινομηθούν σε 4 διακριτές κατηγορίες συμπεριφοράς.

- Η πρώτη συμπεριφορά (S1) είναι η αυταρχική. Οι ηγέτες με την αυταρχική συμπεριφορά δίνουν οδηγίες για το τι δουλειά πρέπει να κάνουν οι υφιστάμενοί τους και πως πρέπει να την κάνουν και μετά τους εποπτεύουν προσεκτικά.

- Η δεύτερη συμπεριφορά (S2) λέγεται καθοδηγητική . Ο καθοδηγητής ηγέτης επικεντρώνεται τόσο στην επιτυχία των στόχων του έργου όσο και στις κοινωνικό-οικονομικές ανάγκες των υφισταμένων του. Η καθοδηγητική συμπεριφορά απαιτεί την ενθάρρυνση και την συμμετοχή των υφισταμένων. Παρόλα αυτά η καθοδηγητική συμπεριφορά είναι μια προέκταση της S1 συμπεριφοράς καθώς και αυτή απαιτεί από τον ηγέτη την τελική απόφαση για τα τι και τα πώς του έργου.

- Η τρίτη συμπεριφορά (S3) είναι η ενθαρρυντική συμπεριφορά . Ο ηγέτης με αυτήν την συμπεριφορά δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά στους στόχους του έργου αλλά προσπαθεί να αναδείξει τις ικανότητες των υφισταμένων του για την υλοποίηση του. Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτή τη συμπεριφορά εκχωρεί στους υφισταμένους του την λήψη αποφάσεων σε καθημερινή βάση αλλά παραμένει στη διάθεση τους για να τους διευκολύνει στη λύση πιθανώς περίπλοκων προβλημάτων. Ένας S3 ηγέτης αναγνωρίζει εύκολα τη δουλειά των υφισταμένων του και τους υποστηρίζει σε κάθε προσωπικό τους πρόβλημα.
- Η τέταρτη συμπεριφορά (S4) είναι η εξουσιοδοτική συμπεριφορά. Ο ηγέτης με αυτή τη συμπεριφορά μειώνει την ανάμειξή στο σχεδιασμό, τις λεπτομέρειες του ελέγχου και στην διευκρίνιση των ρόλων των υφισταμένων του. Μετά τη συμφωνία με την ομάδα για το τι πρέπει να γίνει, ο ηγέτης με αυτή τη συμπεριφορά αφήνει τους υφισταμένους του να αναλάβουν την ευθύνη τόσο της υλοποίησης όσο και του τρόπου υλοποίησής του. Ο ηγέτης με την S4 συμπεριφορά αφήνει τον έλεγχο στους υφισταμένους του και αποφεύγει να παρέμβει ακόμη και υποστηρικτικά.


(HIGH)
Υποστηρικτική Συμπεριφορά
(LOW)
Πολύ Υποστηρικτική
Λίγο Διευθυντική
Πολύ Διευθυντική
Και Πολύ Υποστηρικτική
ΣΥΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΗ
SUPPORTING
COACHING
DIRECTING
DELEGATING
S2
S3
S4
Πολύ Διευθυντική
Και Χαμηλή Υποστη
ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΗ
ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ
Διευθυντική Συμπεριφορά
(HIGH)
HIGH
Επίπεδο ωριμότητας
LOW
D4
D3
D2
D1

- ***Το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων***
- Το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι μπορούν και θέλουν να υλοποιήσουν ένα έργο.
- Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας αν γνωρίζουν το πώς πρέπει να κάνουν τη δουλειά τους και ταυτόχρονα επιθυμούν να την κάνουν
- Οι εργαζόμενοι με χαμηλό επίπεδο ωριμότητας δεν γνωρίζουν πως πρέπει να κάνουν τη δουλειά που τους έχει ανατεθεί και ταυτόχρονα δεν επιθυμούν να την κάνουν.
- Για μια συγκεκριμένη εργασία, οι εργαζόμενοι μπορούν να χωριστούν σε 4 κατηγορίες ωριμότητας : D1,D2,D3 και D4.
- Ειδικότερα, οι D1 υπάλληλοι δεν γνωρίζουν πώς να κάνουν τη συγκεκριμένη εργασία αλλά επιθυμούν πολύ να την κάνουν. Πιθανόν είναι νέοι στη συγκεκριμένη εργασία και δεν ξέρουν ακριβώς πώς να την κάνουν αλλά είναι ενθουσιασμένοι με την πρόκληση.
- Οι D2 υπάλληλοι γνωρίζουν λίγο πώς να κάνουν τη συγκεκριμένη εργασία αλλά δεν επιθυμούν καθόλου να την κάνουν. Πιθανόν να ξεκίνησαν να μαθαίνουν τη δουλειά και στην πορεία έχασαν τον αρχικό ενθουσιασμό τους.

- Οι D3 υπάλληλοι γνωρίζουν από μέτρια ως άριστα να κάνουν τη συγκεκριμένη εργασία αλλά δεν επιθυμούν καθόλου να την κάνουν.
- Οι D4 υπάλληλοι έχουν το υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας γνωρίζοντας άριστα να κάνουν τη συγκεκριμένη εργασία και επιθυμώντας πολύ να την κάνουν.
- Δεδομένου δε, ότι υπάρχει μια αντιστοιχία 1 προς 1 μεταξύ των επίπεδων ωριμότητας των υφισταμένων (D1,D2,D3,D4) και των ηγετικών συμπεριφορών (S1,S2,S3,S4) είναι πολύ εύκολο για τον ηγέτη να υιοθετήσει την κατάλληλη συμπεριφορά. Αν για παράδειγμα οι υφιστάμενοι είναι στο επίπεδο ωριμότητας D2 ο ηγέτης θα πρέπει να υιοθετήσει (S2) καθοδηγητική συμπεριφορά. Αν είναι στο επίπεδο ωριμότητας D3 πρέπει να υιοθετήσει (S3) ενθαρρυντική συμπεριφορά.

Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ (CONTINGENCY APPROACH)

- Η πιο αναγνωρισμένη προσέγγιση αυτής της θεώρησης είναι αυτή που διατυπώθηκε από τον Fiedler (1967). Σύμφωνα με αυτήν η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το κατά πόσον η ηγετική του συμπεριφορά (στυλ) ταιριάζει με τις περιστάσεις στις οποίες καλείται να ασκήσει τα ηγετικά του καθήκοντα.

- ***Ηγετικές συμπεριφορές (στυλ)***

  Οι ηγετικές συμπεριφορές στο πλαίσιο της θεώρησης αυτής περιγράφονται ως α) προσανατολισμένες προς το έργο β) προσανατολισμένες προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Για την μέτρηση των ηγετικών συμπεριφορών ο Fiedler ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο προσδιορισμού του « Ελάχιστα Προτιμητέου Συναδέλφου» (Least Preferable Coworker, LPC). Οι ηγέτες με υψηλές βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο αυτό περιγράφονται ως ηγέτες με ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις ενώ αυτοί με χαμηλές βαθμολογίες ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο.

- ***Καταστάσεις (Περιπτώσεις)***

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Fiedler οι καταστάσεις (περιπτώσεις) τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει ένας ηγέτης καθορίζονται από 3 παράγοντες: α)τη σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του β) Τη δόμηση του έργου γ) δύναμη της θέσης του.

α) Η σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του αναφέρεται στην ατμόσφαιρα που υπάρχει στην ομάδα, στο βαθμό εμπιστοσύνης, νομιμοφροσύνης, στην «έλξη» των μελών της ομάδας από τον ηγέτη. Αν η ατμόσφαιρα αυτή είναι καλή και οι υφιστάμενοι συμπαθούν, εμπιστεύονται «τα πηγαίνουν καλά» με τον ηγέτη τους τότε η σχέση ηγέτη- μελών ομάδας χαρακτηρίζεται ως καλή. Αν η ατμόσφαιρα είναι ηλεκτρισμένη με τριβές εντός της ομάδας, τότε οι σχέσεις ηγέτη – μελών ομάδας θεωρούνται κακές.

β) Ο δεύτερος παράγοντας είναι η δόμηση του έργου, η οποία αναφέρεται στο βαθμό που ένα έργο είναι δομημένο δηλαδή στο βαθμό που αυτό είναι καλά καθορισμένο και διευκρινισμένο σε όλες του τις λεπτομέρειες. Έργα το οποία είναι πολύ καλά δομημένα παρέχουν μεγαλύτερες δυνατότητες ελέγχου στον ηγέτη ενώ τα ασαφή και ακαθόριστα έργα μειώνουν τόσο τον έλεγχο όσο και την επιρροή του.

γ) Η δύναμη της θέσης είναι ο τρίτος προσδιοριστικός παράγοντας της κατάστασης, και αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα που έχει ένα ηγέτης να ανταμείβει ή να τιμωρεί τους υφισταμένους του. Περιλαμβάνει τη νόμιμη δύναμη που μπορεί να έχει κάποιος λόγω της θέσης του στον οργανισμό. Η δύναμη της θέσης είναι ισχυρή όταν το πρόσωπο που την έχει μπορεί να δίνει προαγωγές να αυξάνει τις αμοιβές ή και να δίνει πρόσθετες αμοιβές (υλικές ή άλλες), ενώ είναι αδύναμη όταν δεν έχει αυτές τις δυνατότητες.

- Οι τρεις αυτοί προσδιοριστικοί παράγοντες καθορίζουν την ευνοϊκότητα μιας κατάστασης. Ως ευνοϊκές χαρακτηρίζονται οι καταστάσεις στις οποίες η σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του είναι καλή, το έργο καλά καθορισμένο και ο ηγέτης διαθέτει ισχυρή δύναμη θέσης. Ως μη ευνοϊκές χαρακτηρίζονται οι καταστάσεις στις οποίες η σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του είναι κακή, το έργο είναι αδόμητο, και η δύναμη θέσης του ηγέτη είναι αδύναμη. Οι καταστάσεις που χαρακτηρίζονται ως μέτρια ευνοϊκές βρίσκονται ανάμεσα στις δύο αυτές.

- Βασισμένη στα πορίσματα της έρευνας η κατά περίπτωση θεώρηση του ηγετικού φαινόμενου υποστηρίζει ότι κάποια ηγετική συμπεριφορά είναι αποτελεσματική μόνο σε κάποιες καταστάσεις.
- Πιο συγκεκριμένα οι άνθρωποι με συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο (χαμηλή βαθμολογία στο ερωτηματολόγιο ΕΠΣ) είναι αποτελεσματικοί σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται ως ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές, δηλαδή σε ομαλές καταστάσεις ή σε καταστάσεις που είναι εκτός ελέγχου.
- Αντίθετα, άνθρωποι με συμπεριφορά προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικοί σε μέτρια ευνοϊκές καταστάσεις, δηλαδή σε καταστάσεις στις οποίες υπάρχει κάποιος βαθμός βεβαιότητας αλλά δεν είναι ούτε εντελώς υπό έλεγχο ούτε εντελώς εκτός ελέγχου.

Υψηλή δόμηση		Χαμηλή δόμηση		Υψηλή δόμηση		Χαμηλή δόμηση	
Μεγάλη δύναμη	Μικρή δύναμη	Μεγάλη δύναμη	Μικρή δύναμη	Μεγάλη δύναμη	Μικρή δύναμη	Μεγάλη δύναμη	Μικρή δύναμη
1	2	3	4	5	6	7	8

Χαμηλά ΕΠΣ
Μέσα ΕΠΣ

Υψηλά ΕΠΣ

Χαμηλά ΕΠΣ

Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

- Μια σύγχρονη προσέγγιση στο ηγετικό φαινόμενο που βρίσκεται στο επίκεντρο των περισσότερων ερευνών και συζητήσεων από τις αρχές της δεκαετίας του ΄80 είναι η μεταρρυθμιστική προσέγγιση της ηγεσίας.

- Ο λόγος της έμφασης αυτής βρίσκεται στην ανταπόκριση της προσέγγισης αυτής στις ανάγκες των σημερινών ομάδων εργασίας που επιθυμούν την έμπνευση και την ενδυνάμωση ώστε να επιτύχουν στο έργο τους στους σημερινούς καιρούς της μεγάλης αβεβαιότητας.

- Η μεταρρυθμιστική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια διαδικασία αλλαγής και «μεταρρύθμισης» των ανθρώπων και των σχέσεων τους. Αναφέρεται σε συναισθήματα, αξίες, ηθική, πρότυπα συμπεριφοράς, μακροπρόθεσμους στόχους και συνδέεται με μια εξαιρετική μορφή επιρροής που παρακινεί τους υφισταμένους της να πετυχαίνουν περισσότερα από αυτά που θα ανέμενε κάποιος από αυτούς.

- ***Ορισμός Μεταρρυθμιστικής Ηγεσίας***
- Ο όρος μεταρρυθμιστική ηγεσία εισήχθη πρώτη φορά από τον Downton (1973), η ανάδειξη της ωστόσο ως μιας σημαντικής προσέγγισης του ηγετικού φαινομένου έγινε από τον Burns στο κλασσικό έργο του " Leadership".
- Ο Burns διακρίνει δύο είδη ηγεσιών α) την συναλλακτική (transactional) και β) την μεταρρυθμιστική. Η συναλλακτική αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος των ηγετικών μοντέλων τα οποία επικεντρώνονται στις «συναλλαγές» (πάρε-δώσε) ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του. Παραδείγματα τέτοιου είδους : οι πολιτικοί που υπόσχονται οφέλη στους εκλογείς με αντάλλαγμα την ψήφο τους, οι προϊστάμενοι που προσφέρουν προαγωγή στους υφισταμένους που ξεπερνούν τους στόχους τους.
- Σε αντίθεση με την συναλλακτική ηγεσία, μεταρρυθμιστική ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας κάποιο άτομο δένεται με άλλα άτομα δημιουργώντας τέτοιους δεσμούς που αυξάνουν τόσο το βαθμό παρακίνησης όσο και την ηθική τους υπόσταση. Αυτός ο τύπος του ηγέτη είναι προσανατολισμένος στις ανάγκες και στα κίνητρα των οπαδών του προσπαθώντας να τους βοηθήσει να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Το παράδειγμα που χρησιμοποιεί ο Burns για το είδος αυτό της ηγεσίας είναι του Μαχάτμα Γκάντι που καλλιέργησε και εξέφρασε τις ελπίδες και τις προσδοκίες εκατομμυρίων οπαδών του για μια ανεξάρτητη Ινδία αλλάζοντας και ο ίδιος στην πορεία.

Μοντέλο Μεταρρυθμιστικής Ηγεσίας των Kouzes και Posner

- Το μοντέλο μεταρρυθμιστικής Ηγεσίας των Kouzes και Posner αναφέρεται σε 5 θεμελιώδεις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι ηγέτες ώστε να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα.
- **Να δίνουν το παράδειγμα**
- Οι ηγέτες πρέπει να αποτελούν υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους άλλους. Επίσης πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις που έχουν αναλάβει και να επαναβεβαιώνουν συνεχώς τις κοινές αξίες που μοιράζονται με τους άλλους.
- **Να εμπνέουν ένα κοινό όραμα.**
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δημιουργούν ελκυστικά οράματα που μπορούν να καθοδηγήσουν τις στάσεις των άλλων ανθρώπων. Έχουν επίσης την ικανότητα να μεταδίδουν οραματικές αναπαραστάσεις του μέλλοντος, και να αφουγκράζονται τις επιθυμίες και τα όνειρα των άλλων χαράζοντας παράλληλα τους δρόμους υλοποίησης τους.
- **Να αμφισβητούν το κατεστημένο.**
- Η αμφισβήτηση του κατεστημένου σημαίνει επιθυμία αλλαγής του κατεστημένου και πορεία στο άγνωστο. Περιλαμβάνει την επιθυμία καινοτομίας, προόδου και βελτίωσης. Οι ηγέτες είναι σαν τους σκαπανείς: θέλουν να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέα πράγματα, θέλουν να αναλάβουν το απαραίτητο ρίσκο για να γίνουν τα πράγματα καλύτερα.

- **Να υποστηρίζουν τους άλλους στη εργασία τους.**
- Οι εξαιρετικοί ηγέτες είναι πολύ αποτελεσματικοί στη συνεργασία τους με τους άλλους. Χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης και ενισχύουν κάθε συνεργασία. Ακούν προσεκτικά τις διαφορετικές απόψεις και μεταχειρίζονται τους άλλους με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Επιτρέπουν στους άλλους να αποφασίζουν και υποστηρίζουν τις αποφάσεις τους.

- **Να ενθαρρύνουν τους άλλους αναγνωρίζοντάς τους.**
- Οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους άλλους αναγνωρίζοντάς τους ανταμοίβωντας τους για τις επιτυχίες τους. Είναι φυσικό οι άνθρωποι να θέλουν την αναγνώρισή τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες των άλλων και πρόθυμοι να τους επαινέσουν ότι καλό έκαναν

- Μιλώντας συνολικά το μοντέλο, αυτό δίνει έμφαση στις κατάλληλες ηγετικές συμπεριφορές και έχει μια κανονιστική διάσταση. Προτείνει τι χρειάζεται να κάνει κάποιος για να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Η απόδοση των εργαζομένων στην υπηρεσία τους εξαρτάται από δύο παράγοντες
  - Τις γνώσεις και τις ικανότητές τους
  - Τη διάθεση τους να αποδώσουν
- Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους των προϊσταμένων είναι να κάνουν τους υφισταμένους τους να έχουν τη διάθεση, να θέλουν να αποδώσουν.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι όχι μόνο από τα πιο σημαντικά αλλά ταυτόχρονα και τα πιο σύνθετα ζητήματα της Διοικητικής Επιστήμης και Επιστήμης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

- Τι όμως εννοούμε όταν λέμε παρακίνηση; εννοούμε το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ τριών στοιχείων των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. Η αρχή της παρακίνησης βρίσκεται στην ύπαρξη (συνειδητών ή ασυνείδητων) αναγκών, οι οποίες ορίζονται σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου (οι ανάγκες μπορεί να είναι πρωτογενείς τροφή, ύπνος, οξυγόνο, σεξ ή δευτερογενείς όπως σεβασμός, κύρος, στοργή κλπ). Το κίνητρο είναι η εσωτερική δύναμη, πίεση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Στόχος είναι οτιδήποτε υλικό ή αΰλο μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή μετριάσει την ένταση του κινήτρου που προκαλεί. Πχ η έλλειψη τροφής δημιουργεί την πείνα (κίνητρο) που μπορεί να ικανοποιηθεί με το κοτόπουλο με πατάτες που έχω απέναντί μου (στόχος).
- Οι άνθρωποι επομένως συμπεριφέρονται (δρουν) για να υλοποιήσουν τους στόχους τους που θα ικανοποιήσουν (μετριάσουν, εξαλείψουν) τις ανάγκες τους.

Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW.

- Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.
- Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της.
- Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στις συνέχεια τις υπόλοιπες ανωτέρου επιπέδου. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Χρειάζεται να επισημανθεί ότι δεν πρέπει να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, απλά πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό

Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow



- Στην κατεύθυνση αυτή ταξινόμησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε κατηγορίες :

- ***τις φυσιολογικές ανάγκες***: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού όντος. Το νερό, η τροφή, η ένδυση, η υγεία είναι η πιο βασικές ανάγκες τούτης της κατηγορίας. Αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Προφανές ότι αν δεν εξασφαλιστεί ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών αυτών από τις οποίες εξαρτάται η ύπαρξη του ανθρώπου δεν μπορεί να γίνει συζήτηση για ικανοποίηση άλλων αναγκών.
- ***Τις ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς*** : Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται μια σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του στο μέλλον. Επιθυμεί να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος επιδιώκοντας μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κλπ.

- ***Τις κοινωνικές ανάγκες*** : Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των κοινωνικών του αναγκών. Εδώ εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή.
- ***Τις ανάγκες αναγνώρισης*** : Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, γνώσεις, άσκηση δύναμης επιρροής στους άλλους, αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αποτελούν την κυρίαρχη παρακινητική δύναμη αφού ικανοποιηθούν οι προηγούμενες.
- ***Τις ανάγκες ολοκλήρωσης***: Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για να γίνει αυτό που θέλει να γίνει. Να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί για να φτάσει στον « ιδανικό» για αυτό ευατό

Συμπεράσματα από τη θεωρία του Maslow

- Η απόρριψη της κλασσικής οικονομικής αντίληψης ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές επομένως μόνο με αυτές μπορούν να παρακινηθούν. Ο Maslow ζητάει από τα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες που δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Τόσο η συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών όσο και το τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον του οργανισμού πρέπει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις ικανοποίησης των αναγκών που ο Maslow έχει προσδιορίσει.
- Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων σε ότι αφορά την ένταση των αναγκών τους, πράγμα που συνεπάγεται την αναγκαιότητα σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικής συμπεριφοράς από τους προϊσταμένους τέτοιες που να βρίσκονται σε αντιστοιχία με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων. Δεν μπορεί να αντιμετωπισθούν με τον ίδιο τρόπο εργαζόμενοι που οι βασικές τους ανάγκες είναι ιδιαίτερα έντονες με αυτούς των οποίων οι ανώτερες είναι οι επικρατέστερες.

- Η θεωρία του Maslow αφήνει να εννοηθεί ότι η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από φθίνουσα τάση. Δηλαδή η αξία μιας επιπλέον χρηματικής μονάδας είναι μικρότερη για τους υψηλόμισθους εργαζόμενους από την αξία της ίδιας μονάδας για τους χαμηλόμισθους. Για αυτό επιχειρήσεις και οργανισμού αντί για οικονομικές αμοιβές χορηγούν άλλα προνόμια στα ανώτερα στελέχη (αυτοκίνητο, γραφείο, κινητό)

Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F. HERZBERG.

- Η Θεωρία του Herzberg είναι η πιο συζητημένη και η πιο αποδεκτή θεωρία στο χώρο της Διοικητικής επιστήμης.
- Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες παραγόντων στην παρακίνηση
- οι λεγόμενοι παράγοντες υγιεινής η διατήρησης. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η πολιτική της υπηρεσίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, ο μισθός, η ασφάλεια απασχόλησης. Αυτή η ονομασία δόθηκε όχι τυχαία αλλά για να δηλώσει κατά κάποιο τρόπο το ρόλο των παραγόντων αυτών στην παρακίνηση. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους, απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το αίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν έτσι την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο. Για αυτό και ονομάζονται παράγοντες διατήρησης.

- Οι λεγόμενοι παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες της κατηγορίας αυτής αφορούν στη δουλειά αυτή καθαυτή και στον ίδιο τον εργαζόμενο και κυρίως αναφέρονται στα επιτεύγματα που μπορεί κάποιος να πετύχει στη δουλειά, στην αναγνώρισή του μέσω της δουλειάς του, στη δυνατότητα προαγωγών, στις δυνατότητες ανάπτυξης, στο ενδιαφέρον της δουλειάς, στην ευθύνη και την αντίστοιχη ελευθερία πρωτοβουλιών που παρέχει. Αυτοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που μπορεί να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Η ύπαρξή τους είναι εκείνη που κάνει τους εργαζόμενους να έχουν τη διάθεση ή θέληση να αποδίδουν συνεχώς όλο και καλύτερα. Όμως η παρακινητική τους δύναμη δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής) που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους, καθώς δε μπορεί να υπάρχει ταυτόχρονα δυσαρέσκεια και παρακίνηση..

- Η θεωρία του Herzberg είναι η συνέχεια της θεωρίας του Maslow, η οποία προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες εκείνους που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης. Έτσι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει τις ανάγκες αναγνώρισης ενώ οι παράγοντες παρακίνησης στις ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Συμπεράσματα της Θεωρίας του Herzberg για τη διοίκηση

- Τις συνέπειες της θεωρίας του ο Η για την διοίκηση τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση που καλείται εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment). Προτείνει η εργασία του κάθε ανθρώπου να έχει εκείνο το περιεχόμενο που θα του εξασφαλίσει τις δυνατότητες ικανοποίησης των ανωτέρων του αναγκών. Έτσι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση της εργασίας του να λαμβάνει μέρος και στη διαχείρισή της δηλαδή να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της δουλειάς του. Αυτό το είδος εμπλουτισμού ονομάζεται ***κάθετος εμπλουτισμός***. Παράλληλα προτείνει και τον ***οριζόντιο εμπλουτισμό*** δηλαδή την αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών που κάνει κάθε εργαζόμενος, λαμβάνοντας συγχρόνως μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας θέση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτό το είδος του εμπλουτισμού αποφεύγεται η ανιαρή εργασία και η ρουτίνα ενώ με τον κάθετο εμπλουτισμό το άτομο αισθάνεται υπεύθυνο, αναπτύσσεται και έχει δυνατότητες επιτευγμάτων.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (Equity Theory)

- Η θεωρία της δικαιοσύνης που κυρίως αναπτύχθηκε από τον Stacy Adams βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση με τα άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτό που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός και εκτός επιχείρησης.

- Συνεισφορές του ατόμου　　Απολαβές του ατόμου
Συνεισφορές άλλων ατόμων　Απολαβές άλλων ατόμων

- Όταν οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στην οργάνωση και προσπαθεί να τους εξισώσει. Υπάρχει αδικία για ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι δίνει περισσότερα σε σχέση με αυτά που παίρνει συγκριτικά με τους άλλους συναδέλφους του.
- Η ύπαρξη αδικίας δημιουργεί δυσαρέσκεια που εμποδίζει την παρακίνηση. Ανάλογα με το πόσο έντονο είναι το αίσθημα της αδικίας σε ένα άτομο τόσο υπάρχει η τάση σε αυτό να την αποκαταστήσει μειώνοντας τη συνεισφορά στην εργασία του ή προσπαθώντας να βελτιώσει τις απολαβές του.

Συμπεράσματα από τη θεωρία της δικαιοσύνης

- Κάθε προϊστάμενος πρέπει να ελέγχει το αίσθημα της αδικίας που υπάρχει στα μέλη του και να εντοπίζει τις πηγές του.
- Να προσπαθεί διαρκώς ώστε οι απολαβές του κάθε υφισταμένου να προσεγγίζουν τη συνεισφορά του. Για το λόγο αυτό χρειάζεται συνεχή αντικειμενική και συστηματική πληροφόρηση για τις απολαβές και τις συνεισφορές κάθε υφισταμένου του.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

- Η θεωρία αυτή προσπαθεί να εξηγήσει το πώς παρακινείται ένας εργαζόμενος.
- Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν σημασία για αυτόν
- Έτσι λοιπόν η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών :

- ***Επιθυμία ανταμοιβών*** . Ο κάθε εργαζόμενος έχει ορισμένους ατομικούς στόχους που προσπαθεί να υλοποιήσει μέσα στον οργανισμό ή υπηρεσία του. Αυτοί εκφράζονται με την επιθυμία για ορισμένες ανταμοιβές από την υπηρεσία του. Η ένταση της επιθυμίας είναι διαφορετική για κάθε ανταμοιβή.
- ***Προσδοκία ανταμοιβών***. Η προσδοκία που έχει ο εργαζόμενος για ενδεχόμενες αμοιβές αποτελεί τη δεύτερη βασική μεταβλητή. Αυτή δεν είναι τίποτε άλλο παρά η υποκειμενική πιθανότητα που δίνει ο εργαζόμενος για τη δυνατότητα ανταμοιβής του.
- ***Προσδοκία απόδοσης***. Η προσδοκία που έχει το άτομο σχετικά με το ότι θα πετύχει μεγαλύτερη απόδοση αν αυξήσει τις προσπάθειές του. Πρόκειται για την υποκειμενική πιθανότητα που δίνει ο εργαζόμενος στη δυνατότητα επίτευξης μιας συγκεκριμένης απόδοσης ύστερα από μια ορισμένη προσπάθεια.

- Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ουσιαστικά ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι σα μια διαπραγμάτευση μεταξύ του εργαζόμενου και της υπηρεσίας του αφού η παρακίνησή του εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην υπηρεσία και από αυτά που σε αντάλλαγμα η υπηρεσία θα του προσφέρει.
- Εδώ επίσης οι διαφορές μεταξύ εργαζομένων όσον αφορά στην παρακίνηση είναι φανερές καθώς τόσο η επιθυμία τους για τις διάφορες πιθανές ανταμοιβές όσο και η προσδοκία τους για απόδοση και ανταμοιβές διαφέρουν.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

- Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν μεταξύ τους τόσο ως προς την ένταση τους όσο και ως προς την ιεράρχησή τους.
- Μια ενδιαφέρουσα θεωρία που και πολύ χρήσιμη πρακτικά που αναπτύχθηκε είναι του Karl Jung και το περιεχόμενό της συνίσταται στην τυπολογία των χαρακτήρων των ανθρώπων.
- Σύμφωνα με τη κεντρική ιδέα της ο χαρακτήρας ενός ανθρώπου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς του βασικό αίτιο της οποίας είναι οι ανάγκες του. Έτσι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα γιατί οι κυρίαρχες ανάγκες τους είναι διαφορετικές αν και όλες οι ανάγκες υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους.

Τυπολογία χαρακτήρων με βάση την ένταση των αναγκών (K.Jung)



- Ο Jung στηρίζει την τυπολογία του σε δύο βασικές συνεχείς διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την εκφραστικότητα (το κατά πόσο κάποιο άτομο έχει ανοικτό ή κλειστό χαρακτήρα) και η δεύτερη διάσταση εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική (επιβλητική) συμπεριφορά ή συγκαταβατική συμπεριφορά πάνω στους άλλους.
- Συνδυάζονται τις δύο αυτές διαστάσεις διαμορφώνεται ένα πλαίσιο – χώρος. Σε αυτό το πλαίσιο – χώρος υπάρχουν άπειροι χαρακτήρες οι οποίοι όμως ομαδοποιούνται σε 4 μεγάλες ομάδες.

1. Άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανοικτή και ταυτόχρονα κυριαρχική συμπεριφορά. Ο χαρακτήρας των ανθρώπων αυτών θα μπορούσε να ονομασθεί « ***προωθητικός***». Το βασικό διακριτικό στοιχείο αυτού του χαρακτήρα είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης τους για ***αναγνώριση***. Το άτομο με αυτό το χαρακτήρα ενώ έχει όλες τις ανάγκες όπως όλα τα άτομα διακρίνεται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης αυτής. Λόγω αυτής της ανάγκης είναι άτομο που επιζητά την προβολή, την εκτίμηση των άλλων, είναι εγκάρδιο, ενθουσιώδες, παρορμητικό, διαισθητικό, με φαντασία, με οράματα, ομιλητικό, κυριαρχικό πάνω στους άλλους.

2. Άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανοικτή και μη κυριαρχική συμπεριφορά . Αυτό ο χαρακτήρας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί « ***διευκολυντής***» Το βασικό τους διακριτικό γνώρισμα είναι η έντονη ανάγκη τους για ***ανθρώπινες σχέσεις και αποδοχή***. Για το λόγο αυτό είναι φιλικό, ζεστό, δεκτικό, εύκολα συνεργάσιμο, υπομονετικό και εξυπηρετικό προς τους άλλους.

3. Άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από κλειστή συμπεριφορά και ταυτόχρονα κυριαρχική. Ο χαρακτήρας αυτός αποκαλείται συνήθως « ***κυριαρχικός***» Τα άτομα αυτά ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα διότι η ένταση της ανάγκης τους ***για επιτεύγματα – αποτελέσματα*** είναι πολύ ψηλή. Είναι άτομα απαιτητικά από τον εαυτό τους και τους άλλους, με αυτοπεποίθηση, δραστήρια, ικανά, ρεαλιστές, με λίγα λόγια και ενδιαφέρον για την ουσία και όχι για τις λεπτομέρειες των πραγμάτων.

- Άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από κλειστή συμπεριφορά όπως και οι προηγούμενοι αλλά όμως μη κυριαρχική. Διακρίνονται από τους υπόλοιπους για την ένταση της ανάγκης που έχουν για σιγουριά. Θέλουν πάνω από όλα να αισθάνονται ***ασφαλείς***. Για αυτό είναι κλειστά άτομα με προτίμηση στην ακρίβεια στη λεπτομέρεια, στην ανάλυση, στις αποδείξεις, στις εγγυήσεις. Ο χαρακτήρας αυτός ***«αναλυτικός»***

- Η τυπολογία αυτή συμπληρώνει τις προηγούμενες θεωρίες αφού επιτρέπει τη διάγνωση του χαρακτήρα ενός ατόμου και την προσαρμογή των κινήτρων σε αυτόν. Για παράδειγμα ένα άτομο προωθητικό παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης και των συμβόλων κύρους, το άτομο διευκολυντής παρακινείται περισσότερο από το καλό κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις, το κυριαρχικό περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων ενώ ένα άτομο αναλυτικό από ενέργειες και πράγματα που τον κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

- Ανάθεση προκλητικών στόχων
- Αναγνώριση κυρίως μέσω επιβράβευσης εξαιρετικών επιδόσεων και προσπαθειών
- Ενίσχυση της αυτοεκτίμησης
- Δίκαιη μεταχείριση και σεβασμό
- Συμμετοχή
- Ελευθερία πρωτοβουλιών
- Επισήμανση σημαντικότητας της δουλειάς (αυξάνει το αίσθημα αυτοεκτίμησης)
- Καλλιέργεια καλού κλίματος, καλών σχέσεων, ομαδικού πνεύματος και σχέσεων εμπιστοσύνης
- Αναπληροφόρηση
- Συνεχή μάθηση και ανάπτυξη
- Σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα ώστε να δημιουργείται νόημα στη δουλειά
- Εμπλουτισμός της εργασίας και εναλλαγή θέσεων

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

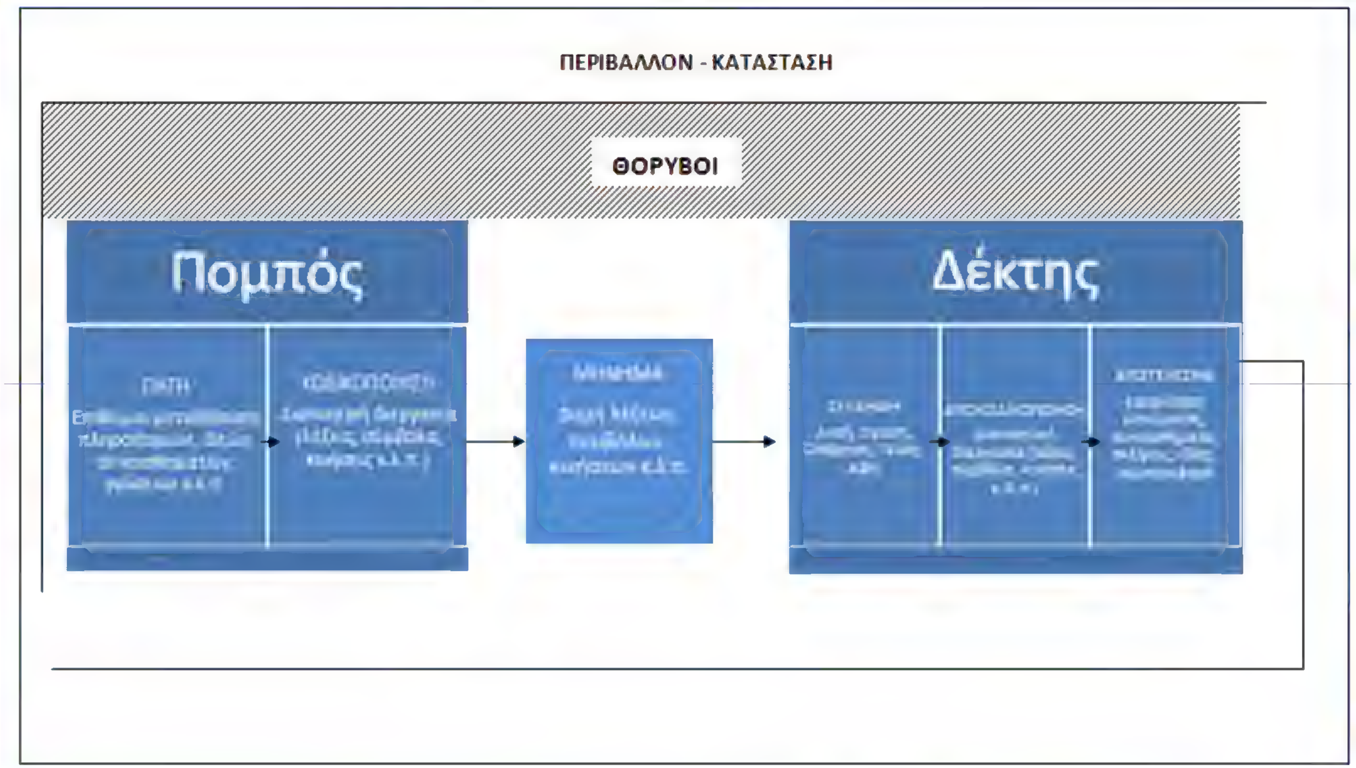
- Επικοινωνία είναι κάθε ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, νοημάτων, συναισθημάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων με σκοπό την παρακίνηση ή τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους.
- Στην επικοινωνία αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του κάθε διοικητικό στέλεχος (70%), καθώς όλες οι λειτουργίες της διοίκησης από την ανάθεση καθηκόντων και τις οδηγίες για την εκτέλεσή τους, την διατύπωση οραμάτων και τη γνωστοποίησή τους μαζί με τους στόχους στο προσωπικό, η δημιουργία καλών σχέσεων και ομαδικού πνεύματος, η επίλυση των συγκρούσεων, η επιβράβευση και η αναγνώριση των εργαζομένων κλπ έχουν στη βάση τους την αποτελεσματική επικοινωνία.

- Παρόλη την τεράστια σημασία της δίνεται πολύ μικρή σημασία σε αυτήν τόσο στην εκπαίδευση όσο και στη διοικητική πρακτική. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργίας, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, παρεξηγήσεων να έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα μέσα στους οργανισμούς όπως διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες. Βρέθηκε ότι από ένα μήνυμα (100%) που στέλνεται από το ανώτατο ιεραρχικά στέλεχος φτάνει στο κατώτερο ιεραρχικά στέλεχος μόνο το 20%.
- Όπως γίνεται φανερό ο προϊστάμενος – ηγέτης δεν μπορεί να φτάσει σε ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης αν δεν αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία τόσο με τα μέλη της ομάδας του όσο και με τους άλλους ομοιόβαθμους ή ανώτερους του στην Υπηρεσία

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που κάποιος (Πομπός) θέλει να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη. Στη συνέχεια, ο ίδιος (πομπός) κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Τέλος με το μηχανισμό feed back ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματός του.

- Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας
  :
- Η πηγή (πομπός)
- Ο κώδικας του πομπού – κωδικοποίηση
- Το μήνυμα
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- Η σύλληψη (δέκτης)
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- Κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα
- Θόρυβος που παρεμβαίνει μεταξύ του πομπού και του δέκτη επηρεάζοντας την ποιότητα της επικοινωνίας.


ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΘΟΡΥΒΟΙ
Πομπός
Δέκτης

- **Κώδικας - Κωδικοποίηση**

  Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη φωνή (τόνος, ένταση, χρώμα), τη γλώσσα, τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, τις στάσεις του σώματος. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή μηνύματος. Είναι μια νοητική διαδικασία.

- **Μήνυμα**

  Το αποτέλεσμα της προηγούμενης νοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση ή αναπαράσταση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές η και προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις, και σύμβολα που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, χρώμα – ένταση φωνής.

- **Κανάλια μεταβίβασης**

  Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη όπως η φωνή, τα αντικείμενα, τα μέσα επικοινωνίας, γραπτά κείμενα κλπ

- **Σύλληψη του δέκτη**
  Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο με τις υπόλοιπες, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.
- **Κώδικας του δέκτη - *αποκωδικοποίηση***
  Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και μέσω διανοητικής διεργασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα.
- **Κατανόηση μηνύματος - *αποτέλεσμα***
  Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κλπ.
- **Έλεγχος – feed back**
  Το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στο πομπό, με το μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφόρησης που ολοκληρώνει τη διαδικασία.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- **Ασαφείς στόχοι.**
- Το σημείο εκκίνησης της επικοινωνίας είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη για να πετύχει κάτι. Όταν ο στόχος δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος τότε λογικό είναι να μην είναι αποτελεσματική η επικοινωνία.
- **Λάθος μηνύματα**
- Πολλές φορές κάτω από την πίεση του χρόνου αλλά και για άλλους λόγους ο πομπός δε διαμορφώνει τα σωστά μηνύματα με την έννοια ότι αυτά δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει, είτε αυτά είναι δύσκολα να κατανοηθούν από τον δέκτη.
- **Έλλειψη αξιοπιστίας.**
- Όταν ο πομπός χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοπιστίας σε ότι αφορά τις πληροφορίες, τις γνώσεις, την κρίση που διαθέτει τότε οι δέκτες ενδιαφέρονται λίγο να τον ακούσουν. Πχ κάποιος προϊστάμενος που δίνει λανθασμένες οδηγίες ή ανακριβείς πληροφορίες.

- **Κακή επιλογή τόπου και χρόνου**
- Ο πομπός είναι συνήθως εκείνος που καθορίζει τον τόπο και τον χρόνο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή τους μειώνει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Κανείς προϊστάμενος δεν πρόκειται να ακούσει ένα προσωπικό πρόβλημα κάποιου υφισταμένου του ενώ τρέχει γιατί έχει αργήσει στη συνάντησή του με το Γενικό Γραμματέα.
- **Έλλειψη ενδιαφέροντος/ απροσεξία.**
- Συχνό εμπόδιο στην επικοινωνία είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Αυτό έχει ως συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται έτσι το νόημά του. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος ο δέκτης σκέπτεται άλλα πράγματα, μιλά, ασχολείται με οτιδήποτε άλλο εκτός από το να καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει το μήνυμα.
- **Βιαστικά συμπεράσματα**
- Συχνά παρατηρείται ότι το άτομο – δέκτης έχει την τάση λόγω έλλειψης υπομονής ή και πίεσης χρόνου να βγάζει τα συμπεράσματά του σε ότι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται πριν ακόμη ακόμα ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του. Έτσι με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ενός μηνύματος ο δέκτης βγάζει συνήθως λανθασμένα συμπεράσματα και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο.

- **Προδιάθεση/ προκατάληψη**

  Ο κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι των άλλων ανθρώπων. Έτσι όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των διαθέσεων και των προκαταλήψεών του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην κατανοείται το πραγματικό νόημα του μηνύματος αλλά ένα αλλοιωμένο που θα ταίριαζε στον πομπό σύμφωνα με το δέκτη. Βελτιωτικές προτάσεις από εργαζόμενους πολλές φορές απορρίπτονται γιατί θεωρούν οι προϊστάμενοί τους ότι κάτι υποκρύπτεται στην πρότασή τους

- **Διαφορετικές αντιλήψεις**

  Ο κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο και τον εαυτό του με το διαφορετικό τρόπο από τους άλλους. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται μέσα από το πρίσμα των εμπειριών, των γνώσεων, των αξιών, των αναγκών, και των επιθυμιών. Έτσι, αφού ο κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα και η αντίληψή του είναι διαφορετική από αυτή των άλλων. Η αντίληψή του αυτή αποτελεί φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται Έτσι οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων με συνέπεια προβλήματα στην επικοινωνία.

- **Επαγγελματική διάλεκτος**

  Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική του ειδική γλώσσα ή επαγγελματική διάλεκτο. Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν και κάνουν την ίδια δουλειά. Δεν παύει ωστόσο να είναι σοβαρό εμπόδιο για εκείνους που δεν γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά τόσο στην αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος δηλαδή τον πομπό όσο και την αποτελεσματική αντίληψη « ακοή» του μηνύματος δηλαδή το δέκτη.
- **Διαδικασία μετάδοσης μηνύματος.**
- Πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα :
- ***Προετοιμασία επικοινωνίας*** : Περιλαμβάνει τον καθορισμό του στόχου της επικοινωνίας, τον έλεγχο του δέκτη (ψυχική διάθεση, μορφωτικό επίπεδο, αξίες κλπ) και την επιλογή του κατάλληλου τόπου και χρόνου για τη μετάδοση του μηνύματος.

- ***Μετάδοση του μηνύματος*** : Αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας αφού μέσω αυτού δεν μεταβιβάζονται μόνο πληροφορίες αλλά συναισθήματα και ενέργεια. Αντίθετα με αυτό που γενικά πιστεύεται έρευνες έχουν δείξει ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η γλώσσα του σώματος και στη συνέχεια ο τόνος, ή ένταση και η χροιά της φωνής.
- Με τη γλώσσα του σώματος νοούνται όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του προσώπου, των ματιών των χεριών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι άνθρωποι συνειδητά ή όχι χρησιμοποιούν όταν επικοινωνούν αρκετά το σώμα τους για να δώσουν σημασία στα λόγια, και να μεταβιβάσουν συναισθήματα που δεν μπορούν με τα λόγια. Η γλώσσα του σώματος συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τα λόγια τ καθώς είναι πιο δύσκολα ελεγχόμενη.

- ***Έλεγχος (feed back)***

  Μετά τη μετάδοση του μηνύματος ο πομπός είναι χρήσιμο να ελέγχει αν τελικά το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από το δέκτη όπως αυτός επιθυμούσε.

Βελτίωση του μηνύματος

- **Σαφήνεια – ακρίβεια.** Κάθε μήνυμα θα πρέπει να διακρίνεται από τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια. Οι πληροφορίες που θα περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς.
- **Πληρότητα.** Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να μεταβιβάσουμε. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλειπείς, ο δέκτης τείνει να συμπληρώσει μόνος του τα κενά και χωρίς να το θέλει διαστρεβλώνει ουσιαστικά το νόημα του μηνύματος.

Περιεκτικότητα – συντομία. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής τους από το δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος επικοινωνίας

Ορθότητα – αλήθεια. Μηνύματα με μη ορθό περιεχόμενο πολύ σύντομα θα θέσουν το πρόβλημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών που είναι βασική προϋπόθεση ουσιαστικής επικοινωνίας

Αποτελεσματική ακοή

- **Ακοή**: Συνίσταται στη σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που τους στέλνει ο πομπός. Η επιτυχής παθητική ακοή απαιτεί :

1. Εξάλειψη των θορύβων και των ενοχλήσεων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί και προκαλούν αλλοιώσεις του μηνύματος
2. Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη
3. Οπτική επαφή και νεύματα ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί
4. Έλεγχο των προκαταλήψεων και των άλλων φίλτρων πιθανής ευαισθησίας ως προς τις λέξεις ή χαρακτηριστικά του πομπού ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Σύγκρουση: Η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.
- Διαπροσωπικές : μεταξύ ατόμων
- Ομαδικές: μεταξύ ομάδων

Οργανωσιακά :

1. Ιεραρχικές συγκρούσεις (μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου)
2. Λειτουργικές συγκρούσεις (μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης.

- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης.
- Οι συγκρούσεις είναι καθημερινό φαινόμενο στο χώρο της εργασίας καθώς άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον.
- Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις σαν αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί.

- ***Η σύγχρονη αντίληψη του μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις θεωρεί ότι*** :
- Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
- Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες.
- Οι συγκρούσεις οφείλονται στην πολυπλοκότητα των ίδιων των οργανώσεων
- ***Θετικές συνέπειες συγκρούσεων***
- Ενεργοποιεί τα άτομα για μεγαλύτερη δράση
- Αποτελεί κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση

ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Για τον επιτυχή χειρισμό κάθε σύγκρουσης από τον προϊστάμενο βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των αιτιών που τη δημιουργούν. Στην πράξη κυρίως αυτές είναι:

- ***Συγκρουόμενοι στόχοι*** Όταν δύο άτομα ή ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξή των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του άλλου. Μεγάλη σημασία η αντίληψη που έχουν για το κατά πόσο οι στόχοι τους είναι αλληλοσυγκρουόμενοι. Επίσης σε μια οργάνωση άτομα και ομάδες δεν αντιλαμβάνεται ότι οι στόχοι τους είναι επιμέρους στόχοι των συνολικών κοινών στόχων και έτσι δεν μπορεί να είναι συγκρουόμενοι.

- ***Περιορισμένοι Πόροι.*** Οι περισσότεροι πόροι που διαθέτει κάθε οργάνωση αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων καθώς το κάθε μέρος επιδιώκει μεγαλύτερο μερίδιο στην κατανομή πόρων
- ***Διαφορετικές αντιλήψεις/ αξίες.*** Οι διαφορετικές αντιλήψεις και απόψεις των ατόμων και των ομάδων σε ότι αφορά στους στόχους τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες κλπ συχνά αποτελούν πηγή σύγκρουσης.
- ***Οργάνωση***. Οι οργανωτικές αδυναμίες πολλές φορές οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων και ατόμων. Παραδείγματα τέτοιων αδυναμιών: μη σαφή καθορισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, έλλειψη συντονισμού και πληροφόρησης.

- ***Κακή επικοινωνία*** Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ομάδων ή ατόμων αποτελεί όπως είναι προφανές πηγή σύγκρουσης

- ***Ζωτικός χώρος*** Εννοούμε τη σφαίρα επιρροής. Κάθε μέλος μιας οργάνωσης έχει μια δική του σφαίρα επιρροή ή ελέγχου. Όταν αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν να επεκτείνουν τη σφαίρα τους τότε συνήθως προκαλείται σύγκρουση. Είναι αυτό που λέμε « μπήκε στα χωράφια του άλλου».

Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων

- ***Ζημιά – Ζημιά***. Η λογική της στρατηγικής αυτής είναι η επίλυση της σύγκρουσης εις βάρος και των δύο συγκρουόμενων μερών. Βασικοί μέθοδοι χειρισμού
  - **Συμβιβασμός**. Τα δύο μέρη διατηρούν τις διαφορές τους όμως υποχρεώνονται σε μια μέση λύση.
  - **Διαιτησία**. Η σύγκρουση επιλύεται μέσω της μεσολάβησης ενός τρίτου μέρους

- **Αποφυγή** Με τον φυσικό διαχωρισμό των δύο μερών ή την εξάλειψη ή την μείωση των λειτουργικών τους σχέσεων στο χώρο εργασίας
- Δωροδοκία. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή ή σύγκρουση λύνεται με αμοιβή ενός από τα συγκρουόμενα μέρη για να αλλάξει συμπεριφορά. Αυτή η αμοιβή προσλαμβάνει την έννοια της δωροδοκίας.

Κέρδος – Ζημιά.

Αυτή η στρατηγική θέλει να εκφράσει τον ανταγωνισμό. Τα μέρη επιλύουν τις διαφορές τους μέσω του ανταγωνισμού μέχρι την επικράτηση του ισχυρότερου. Πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι τα κίνητρα που δημιουργεί στα άτομα ο ανταγωνισμός για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας και η αύξηση της συνοχής της ομάδας που βρίσκεται σε σύγκρουση.

Στα μειονεκτήματα ότι κάποιο μέρος οπωσδήποτε χάνει, οπότε διακόπτεται η επικοινωνία και αναπτύσσεται μυστικότητα μεταξύ των συγκρουόμενων μερών καθώς η μάχη που χάθηκε θεωρείται ότι ήταν μόνο η αρχή της σύγκρουσης

Κέρδος – Κέρδος Η πλέον αποτελεσματική στην επίλυση των συγκρούσεων. Επιδιώκει την εξάλειψη των αιτιών των συγκρούσεων και τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση αναγκών και στόχων και των δύο πλευρών. Βασικός τρόπος επίλυσης σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική είναι η ουσιαστική αντιπαράθεση μεταξύ των συγκρουόμενων, ώστε να γίνει αντιληπτός ο κοινός στόχος και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συγκρουόμενων, να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να εντοπισθούν οι δυνατότητες ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών και των στόχων όλων των μερών